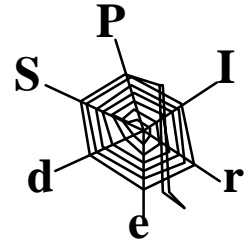


# SPIDER Koerier



Mei 2004

[www.st-spider.nl](http://www.st-spider.nl)

## n Redactioneel

Deze Spider Koerier bevat één hoofdartikel, getiteld "Op zoek naar een passend ontwikkelproces". Hierin beschrijft Pieter Swinkels de zoektocht naar een ontwikkelproces dat nauw aansluit bij de bestaande werkwijze, doch dat de sterke punten benadrukt en de zwakke onderdelen aanpakt.

Veranderprogramma's leiden langs allerlei valkuilen. In het artikel "Wat blijft komt nooit terug" worden er een paar genoemd. Wellicht stemmen deze tot nadenken en inspireren ze tot het leveren van een bijdrage aan de SPI-gemeenschap middels het delen van ervaringen. Die zien wij, van de redactie, graag tegemoet.

In de mededelingen van het bestuur introduceert een nieuw bestuurslid zich: Wim Dukker.

Tenslotte herhaal ik de oproep: Blijf kopij sturen. Uw kopij voor de komende Koerier (verschijningsdatum 7 juni) is welkom tot en met 24 mei 2004. Voor artikelen, advertenties en aanmelding van evenementen voor de agendarubriek kunt u contact opnemen met de redactie ([redactie@spider.nl](mailto:redactie@spider.nl)).

## Inhoudsopgave

n Redactioneel .....	1
n Van het bestuur: Nieuw bestuurslid .....	1
n Op zoek naar een passend ontwikkelproces .....	2
§ Inleiding .....	2
§ Karakteristieken van een project .....	2
§ Agile development .....	2
§ En verder ? .....	3
n Wat blijft komt nooit terug .....	3
n Werkgroepen SPIDER .....	3
§ Werkgroep "Integrale SPI strategieën" .....	3
§ Werkgroep "SPI in kleine organisaties" .....	4
§ Werkgroep "Testprocesverbetering & SPI" .....	4
§ Werkgroep "Metrieken" .....	4
§ Werkgroep "SPI Invoeringsstrategieën" .....	4
n Nieuwsberichten .....	4
n Evenementenkalender .....	4
n Colofon .....	5

## n Van het bestuur: Nieuw bestuurslid

Sinds april 2004 is Wim Dukker toegetreden tot het bestuur van de SPIDER stichting. Wim is zijn ICT loopbaan in 1969 als programmeur begonnen in de Automobiel Business. In 1989 trad hij als consultant in dienst van het

toenmalige CMG. In de afgelopen 15 jaar is Wim voornamelijk in de financiële (bank) wereld werkzaam geweest.

Software Process Improvement activiteiten voert Wim sinds 1999 uit bij de ABN AMRO en heeft in november 2003 met het domein Payments succesvol een CMM Level3 assessment doorstaan. Wim is vanaf januari 2004 bij de ABN AMRO Bank als Process Improvement Manager actief.



Het huidige SPIDER stichting bestuur is sterk industrieel georiënteerd en heeft de behoefte aan inbreng vanuit andere sectoren. Om deze reden is Wim vanuit Logi-

De activiteiten van SPIDER worden gesponsord door financiële bijdragen van:

**PHILIPS**

[Philips.com](http://Philips.com)

**kzā**  
improvement in ICT

[Kza.nl](http://Kza.nl)

**Atos**  
Origin

[Atosorigin.com](http://Atosorigin.com)

**SOGETI**

[Sogeti.nl](http://Sogeti.nl)

caCMG gevraagd om zitting in het SPIDER stichtingsbestuur te nemen. Hij gaat deze uitdaging van harte aan.

Wim is 57 jaar, is getrouwd en heeft een zoon.

Namens het bestuur, Wim Dukker

## **Op zoek naar een passend ontwikkelproces**

*Door Pieter Swinkels, Centrum voor Quantitatieve methoden*

### **Inleiding**

CQM – Centrum voor Quantitatieve Methoden – is een adviesbureau met 30 medewerkers dat complexe beslissingsproblemen in industrie en overheid oplost. Daarbij worden vragen beantwoord zoals:

- welke vrachtwagen laat ik wanneer welke goederen ophalen en afleveren?
- hoe klein mag een onderdeel, dat bepaalde krachten moet kunnen weerstaan, zijn?
- welke indicatoren geven een storing in een productieproces aan en bij welke waarde? Kenmerkend voor onze aanpak is dat we de werkelijkheid met behulp van quantitatieve gegevens op een dusdanig wijze modelleren dat we er mee kunnen rekenen. Het uiteindelijke model is niet een abstract iets, maar implementeren we veelal in software. Deze software kan dan puur ter ondersteuning van een advies gebruikt worden, maar steeds vaker leveren we (maatwerk) software uit als onderdeel van het advies. De klant heeft dan het gereedschap om zijn eigen situatie door te rekenen.

Voor belangrijke beslissingsondersteunde applicaties sluiten onze klanten onderhoudscontracten af. We dienen dan de kennis van de applicatie op peil te houden om snel en adequaat te kunnen reageren op een verzoek om ondersteuning. Omdat we echter maatwerk software bouwen en geen standaardproducten waar continu aan ontwikkeld wordt, zijn kennisbehoud en kennisoverdracht zaken waarvoor we expliciet tijd moeten reserveren. Die werkwijze is echter niet geheel zonder risico's. We zijn daarom op zoek gegaan naar een manier van software ontwikkelen die beter dan de door ons gebruikte methodiek is toegesneden op het in stand houden van kennis, maar daar tegelijkertijd nauw bij aansluit.

### **Karakteristieken van een project**

Gemiddeld zijn we in een project 15 tot 20 dagen bezig met het ontwikkelen van software. De software wordt door kleine, hechte teams ontwikkeld van gemiddeld 2 tot 4 personen. Daar horen ook de adviseurs bij die samen met de klant de problematiek doorgronden. Daardoor zijn de communicatielijnen tussen zowel klant en adviseurs/ontwikkelaars als ontwikkelaars onderling kort. De ervaring leert ons dat er gedurende een project nieuwe requirements bijkomen, bestaande wijzigen of zelfs geschrapt worden. Hierdoor kan het beslissingsprobleem van karakter veranderen en een andere aanpak vereisen. Het uitbrengen van een eerste, eventueel slechts gedeel-

telijk functionele, versie van de applicatie werkt als een katalysator van dat proces. Het kan zijn dat we bij aanvang van een project slechts een globaal idee hebben hoe we het beslissingsprobleem moeten oplossen: we zijn soms echt de eersten die aan een probleem van die aard of die grootte werken. Kennis en ervaring helpen bij het vinden van de beste oplossingsstrategie maar regelmatig duiken we in de vakliteratuur voor ideeën. Het werk heeft dan het karakter van R & D. Voor de software betekent dat dat na het ontwerpen en uitcoderen van een eerste aanpak een fase van aanpassen en fijnafstemmen volgt. Deze kenmerken hebben hun invloed op het software ontwikkeltraject. Zo streven we naar een vroege eerste release om de eerste indrukken van een klant te peilen en waar nodig de requirements aan te passen. De aard van de problematiek zorgt er verder voor dat er een zeer dunne scheidslijn is tussen het ontwerpen en implementeren van software: het zijn twee fasen die elkaar geregeld afwisselen. Deze iteratieve benadering heeft ook gevolgen voor de (interne software)documentatie. Een nieuwe iteratie kan reeds geschreven documentatie overbodig maken. Bovendien is er dan weinig behoefte aan gedetailleerde documentatie: de ontwikkelaars zijn bij het hele project betrokken van specificatie tot test en implementatie en hebben uiterst korte communicatielijnen.

Voor de langere termijn echter lijkt de aanwezigheid van gedetailleerde documentatie van essentieel belang. De kennis moet aanwezig zijn om nieuwe klantenwensen te kunnen implementeren of problemen op te kunnen lossen. Dat betekent dat er op dat moment, dat eventueel jaren later is, nog steeds de kennis bij CQM aanwezig moet zijn om de benodigde wijzigingen / uitbreidingen door te voeren.

### **Agile development**

We waren dus op zoek naar een methodiek die prima aansluit bij de reeds bestaande dynamische manier van software ontwikkelen en (samen)werken. Enigszins huiverig voor methoden die een veelvoud van documenten en standaarden lijken voor te schrijven is ons oog gevallen op de zogenaamde *agile software development methodologies*. Deze methoden zijn toegesneden op omgevingen waar de requirements veranderlijk van aard zijn. Een snel veranderende markt is het standaard voorbeeld van zo'n omgeving, maar die veranderlijkheid is ook aanwezig in de projecten die we doen. Karakteristiek voor deze agile methoden is een iteratief ontwikkelproces met korte release cycli. De totale functionaliteit van een applicatie dient stapsgewijs released te worden en deze releases dienen niet te lang op zich te laten wachten. Verder wordt bij elke release bepaald wat de functionaliteit van de volgende release is. Van deze methoden is onze aandacht uitgegaan naar eXtreme Programming<sup>1</sup> of XP. Deze methode heet extreem omdat het reeds bewezen technieken of het uiterste doorvoert. Zo is XP een voorstander van pair-programming: twee personen achter hetzelfde toetsenbord die gezamenlijk code ontwikkelen. Het idee is dat reviewen een prima concept is dat continu dient te

---

<sup>1</sup> Extreme Programming: Embrace Change van Kent Beck, Addison-Wesley, 1999

gebeuren. Bij XP speelt de leesbaarheid van code een belangrijke rol. De gedachte daarachter is dat de meest accurate documentatie de code is: hoe beter leesbaar de code, des te minder behoefte is er aan externe documentatie. Daardoor is het nodig om code te re-engineeren of refactoren zodra deze "rommelig" wordt. Dat refactoren wordt mede mogelijk gemaakt doordat volgens XP code voortdurend getest moet worden op zowel functie- als applicatieniveau. Bovendien moet dat automatisch gebeuren: code is pas klaar als deze met een druk op de knop getest kan worden zonder verdere menselijke interventie. Een dergelijk raamwerk van tests signaleert problemen die ontstaan door wijzigingen van de code zodra ze ontstaan. Deze tests vervullen daarmee ook de rol van documentatie: ze leggen expliciet vast wat de code hoort te doen.

Bovenstaande beschrijft maar een aantal van de *practices* van XP. Zo spelen *metrics* een belangrijke rol om het project én het proces te bewaken. De bovenstaande *practices* echter sloten goed aan bij onze bestaande werkwijze en boden een oplossing voor de tekortkomingen ervan.

#### En verder ?

XP is een verzameling van technieken die weliswaar optimaal tot hun recht komen als ze gezamenlijk worden toegepast, maar die op zichzelf staand ook van waarde kunnen zijn. Voor CQM is het een methodiek die aansluit bij de huidige manier van software ontwikkelen en deze ook kan aanvullen. Hierbij bekijken we continu wat voor ons werkt en wat niet en passen het proces waar nodig aan. Bij dat continu verbeteren van het eigen proces vervult de werkgroep "SPI in kleine organisaties" ook een rol. Het geeft bedrijven zoals CQM de mogelijkheid om te leren van de ervaringen van anderen. Daarbij fungeert het als een klankbord voor eigen ideeën en opvattingen. Het moge duidelijk zijn dat het naamkaartje van het proces er niet toe doet. Een goed proces is belangrijk, maar heb er in ieder geval een. Bewaak dat continu, verbeter de slechte punten en versterk de goede punten. Neem daar de tijd voor en een passende ontwikkelmethodiek kan zich uitkristalliseren.

Ir. Pieter Swinkels is senior consultant bij CQM, afdeling Optimization.  
Tel: +31 (0) 40 2758612  
Email: [swinkels@cqm.nl](mailto:swinkels@cqm.nl)

## n Wat blijft komt nooit terug

*Door Jasper Doornbos, ABNAMRO*

In 1979 schreef de stadsdichter van Dordrecht, Jan Eijkelboom, een dichtbundel met de titel "Wat blijft komt nooit terug". Dit is een treffende uitspraak die ook van toepassing is op vele organisaties waar veranderprogramma's zijn doorgevoerd. Een bekende valkuil bij dit soort programma's is dat de bewerkstelligde verandering niet beklijft. Zodra de veranderorganisatie is ontmanteld zet het verval in en nemen de resultaten in rap tempo af. En daarin besloten ligt het volgende dure verbeterprogramma. Hoe kun je er nu voor zorgen dat de gereali-

seerde verbeteringen blijven bestaan? Immers, wat blijft komt nooit terug.

Naast de vraag: "Hoe voorkom ik dat veranderingen niet beklijven" zijn er andere valkuilen aan te geven. Is het management commitment voldoende zichtbaar en tastbaar, of wordt er slechts lippendienst bewezen? Gaat het werkelijk om verbetering van de software ontwikkelingsprocessen of wordt er gedaan aan "level-hunting"? Getuigt de benadering van dogmatisme en opportunisme, of ook van pragmatisme? Concentreert men zich uitsluitend op de instrumentele kant of krijgt ook de gedragkant aandacht? Is bekend hoe de organisatie ervoor staat bij aanvang van het verbeterprogramma en worden ontwikkelingen gemeten? Hoe wordt er om gegaan met weerstand? Kiest men voor de "Battlestar Galactica" benadering (megalomaan) of is het initiatief juist te klein, te ge-localiseerd?

Iedereen die zich bezig houdt met Software Process Improvement zal tenminste een aantal van deze valkuilen herkennen. Maar hoe ga je daarmee om? Zie je de valkuilen aankomen en kun je hier op tijd op anticiperen? Zijn ze misschien te voorkómen? Welke maatregelen kun je nemen om de (negatieve) consequenties ervan te minimaliseren? De redactie van de Spiderkoerier is geïnteresseerd in de ervaringen van de leden van de Spiders-tichting. Bij dezen een oproep aan alle leden om die ervaringen aan het papier toe te vertrouwen. De redactie zal die ervaringen tot een artikel verwerken voor een volgende Spiderkoerier.

*Jasper Doornbos is CMM-coach bij ABNAMRO*

## n Werkgroepen SPider

### Werkgroep "Integrale SPI strategieën"

De werkgroep richt zich op de toegevoegde waarde (return on investment) van procesverbetering en kwaliteitsmodellen.

In de laatste bijeenkomst van 2003 heeft de werkgroep een nieuwe koers uitgestippeld en een nieuw thema vastgesteld. Het onderwerp voor 2004 voor onze werkgroep wordt:

"Het werken met modellen, wat doe je ermee en hoe zijn ze toepasbaar in een organisatie."

We willen daarbij diverse modellen onderzoeken, vergelijken en patronen herkennen.

Het motto (werkversie): "Modelpatronen: Welke verbetering levert dit op voor de klant?"

In de bijeenkomsten van 2004 willen we telkens 2 of meerdere modellen bekijken op de wijze waarop deze van toegevoegde waarde kunnen zijn op een organisatie. Wederom in de vorm van presentaties en werkvormen (opdrachten).

Geïnteresseerden kunnen contact opnemen met:  
Mario van Os

Tel.: 06-225 16 903

email: [mario.van.os@sogeti.nl](mailto:mario.van.os@sogeti.nl)

### **Werkgroep "SPI in kleine organisaties"**

De werkgroep is bezig met promotie van "de starterkit". Hiervoor verschijnen binnenkort artikelen in enkele vakbladen waaronder PT-embedded. Daarnaast wordt er gewerkt aan templates ter ondersteuning van het invoeren van de SPI-activiteiten. De werkgroepleden stellen hiervoor materiaal uit hun eigen praktijk beschikbaar. Binnen de werkgroep wordt hiervan een template gemaakt.

Er wordt niet alleen aan "De starterkit" gewerkt. De eerste helft van de bijeenkomsten wordt besteed aan het uitwisselen van ervaringen. Zo kan elk werkgroeplid profiteren van tips van de overige leden en zo de kwaliteit van de software-ontwikkeling stapsgewijs verbeteren. Uiteraard zijn nieuwe leden welkom. Zie voor meer informatie de website van de werkgroep via [st-spider.nl](http://st-spider.nl).

De volgende data staan gepland:

- 13 mei
- 15 juni
- 28 september
- 2 november
- 14 december

**Contactpersonen:** Ger Fischer, tel. 06-53803692,  
[ger.fischer@xs4all.nl](mailto:ger.fischer@xs4all.nl) en Tjeu Naus, tel: 0495-633221,  
e-mail: [Tjeu.Naus@nbg-industrial.nl](mailto:Tjeu.Naus@nbg-industrial.nl)

### **Werkgroep "Testprocesverbetering & SPI"**

De data van de bijeenkomsten van 2004:

- Zie voor een actueel overzicht de website van SPIder

**Contactpersoon:** Dré Robben  
mobiel: 06 - 20 777 273  
email: [dre.robbe@sogeti.nl](mailto:dre.robbe@sogeti.nl)

### **Werkgroep "Metrieken"**

De werkgroep houdt zich in ruime zin bezig met metingen aan software projecten, software ontwikkelprocessen en software producten onder het motto "Quality without numbers is just talk". Daarbij gaat het zowel om de definitie, invoering en analyse van metrieken, als om de resultaten van die metingen (benchmarking).

Voor dit jaar zijn een aantal thema's geselecteerd. Elk thema komt aan bod tijdens een bijeenkomst door middel van presentatie, discussie en een casus. De geselecteerde thema's voor 2004 zijn:

- Bottom-up benadering van metrieken
- Balanced Scorecard & dashboards
- Size metrieken
- Metrieken voor CMM(I) level 3 & 4

Op de bijeenkomst op 23 juni komt het thema Balanced Scorecard & dashboards aan bod.

Het thema Metrieken voor CMM(I) level 3 & 4 is voor enkele leden actueel in de eigen organisatie. Die leden komen dit jaar wat vaker bijeen om onderlinge ervaringen uit te wisselen.

Zie voor meer informatie de website van de werkgroep via [st-spider.nl](http://st-spider.nl).

**Contactpersoon: Robert van Lieshout**  
telefoon: 040-8484444; 06-13740502  
email: [robert.vanlieshout@imtech.nl](mailto:robert.vanlieshout@imtech.nl)

### **Werkgroep "SPI Invoeringsstrategieën"**

De SPIder Werkgroep Invoeringsstrategieën richt zich in ruime zin op alle facetten die te maken hebben met het invoeren van nieuwe werkwijzen. Belangrijke aspecten zijn daarbij het delen van ervaringen en meningen, het bieden van een klankbord voor het bespreken van ideeën en problemen en het volgen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van SPI. Het principe "halen en brengen" is één van de belangrijkste kenmerken van onze werkgroep.

De volgende data en onderwerpen staan gepland:

- 11 mei  
*Outsourcing en Off-shoring, Supplier Agreement Management, Subcontract Management*
- 22 juni  
*Six Sigma*
- 14 september  
*Agile Development*
- 16 november  
*Transformatie van CMM naar CMMI*

Indien je geïnteresseerd bent in een kennismaking met onze werkgroep neem dan contact op met André Heijstek.

**Contactpersoon: André Heijstek**  
telefoon: 0182-689321; 06-48476451  
email: [Andre.Heijstek@q-labs.com](mailto:Andre.Heijstek@q-labs.com)

## **n Nieuwsberichten**

### **n Evenementenkalender**

De evenementenkalender bevat een overzicht van internationale conferenties op het gebied van SPI, metrieken en softwareproductkwaliteit. Daarnaast zijn de activiteiten van SPIder opgenomen.

Ook nationale evenementen op het gebied van software-product- en procesverbetering kunnen in deze evenementenkalender worden opgenomen. Middels de SPIder Koerier kan een organisator van SPI-gerelateerde evenementen een selecte groep van geïnteresseerden bereiken. Voor commerciële evenementen zoals conferenties, workshops, lezingen en andersoortige bijeenkomsten vraagt de redactie een kleine bijdrage in de kosten.

### **Mei:**

26 mei 2004: Plenaire Sessie

Locatie: Logica CMG, Merweplein 5, 3432 GN in Nieuwegein

Onderwerp: Tools & Techniques voor Software Ontwikkeling.

Programma:

15.30 uur Ontvangs en koffie

16.00 uur Welkomswoord

16.05 uur Productontwikkeling volgens "Agile Manifesto".  
Een praktijkvoorbeeld

*Door Theo Bader (Ericsson)*

16.55 uur Trends en best practices in Software Architectuur

*Door Gert Florijn (Serc)*

17.45 uur Pauze met broodjes

18.15 uur Coding Standards

*Door Paul Jansen (TIOBE Software)*

19.05 uur SoftFab, automating the build, test and reporting process

*Door Hans Spanjers (Philips)*

19.50 uur Napraten

20.30 uur Sluiting

## Juni:

21-24 juni: **14<sup>e</sup> INCOSE Symposium: Systems Engineering, managing complexity and change**

plaats: Toulouse, Frankrijk

info: <http://www.incose.org/symp2004/>

INCOSE is de International Council of System Engineers, een organisatie vergelijkbaar met SPIder, waar het echter niet alleen gaat om software, maar om complete systemen. De problemen waar het hier om gaat zijn complexer, maar wel vergelijkbaar met waar we ons bij SPIder mee bezighouden. Soms lijkt het er op dat men bij INCOSE een aantal zaken die in de software omgeving al zijn aangepakt, weer overnieuw gaat ontdekken.

Informatie over Incose Nederland is te vinden op de website: <http://www.incose.nl>.

## n Succesfactoren voor SPI

*Hans Brands (Vision Consort B.V)*

In opdracht van Vision Consort is vorig jaar door Rob van Ras een onderzoek afgerond naar de succesfactoren voor SPI. De resultaten van dit onderzoek zijn nu verkrijgbaar in de vorm van een studierapport met de nodige bijlagen, op CD-ROM.

In eerder onderzoek naar Software Process Improvement en de succesfactoren voor SPI blijkt dat het commitment van middenmanagement een van de belangrijkste succesfactoren is. Dit onderzoek begint met een theoretische verkenning van het begrip commitment en het begrip management.

Op basis van de verkenning van het begrip management wordt een afbakening gemaakt naar het middenmanagement.

In het rapport wordt ingegaan op hoe commitment in de wetenschappelijke literatuur wordt omschreven. Hierbij wordt aangegeven uit welke inhoudelijke elementen commitment bestaat, wat de gevolgen van commitment

zijn en welke factoren op het commitment van invloed zijn.

Hiermee wordt een theoretisch model opgesteld ten aanzien van het commitment van het middenmanagement aan SPI.

Het theoretische model is getoetst in een enquête en met behulp van interviews. Dit leidt uiteindelijk tot een aantal determinanten en een definitief model ten aanzien van het commitment van het middenmanagement aan SPI.

Op grond van de resultaten uit de studie worden aanbevelingen gegeven voor het ontwikkelen van commitment aan SPI bij het middenmanagement.

Het rapport is in CD-ROM vorm verkrijgbaar voor 35 EURO; de prijs voor begunstigers van Spider is 25 EURO (incl. BTW).

De CD-ROM is te bestellen via [info@visionconsort.nl](mailto:info@visionconsort.nl) of telefonisch bij Vision Consort bv: 040-2525292, onder vermelding van Research Report Commitment.

## n Deelname in SPIder

Indien u actief wilt participeren in SPIder en de Koerier in de toekomst wilt ontvangen, kunt u zich aanmelden als deelnemer in SPIder bij:

Secretariaat Stichting SPIder

p/a Cantrijn Secretariaten

Postbus 2047, 4200 BA Gorinchem

tel.: 0183 - 62 00 66, fax: 0183 - 62 16 01

email: [info@st-spider.nl](mailto:info@st-spider.nl), website: [www.st-spider.nl](http://www.st-spider.nl).

Aanmelding kan ook via het aanmeldingsformulier op de website van SPIder: [www.st-spider.nl](http://www.st-spider.nl).

## n Colofon

De SPIder redactie bestaat uit:

Jasper Doornbos en Niels Malotaux.

-----

Voor reacties en vragen m.b.t. de **SPIder Koerier** kunt u zich wenden tot:

Redactie SPIder Koerier, Jasper Doornbos

Paalbergweg 9 – 11, 1105 AG, 020 - 3838598

email: [Jasper.Doornbos@nl.abnamro.com](mailto:Jasper.Doornbos@nl.abnamro.com)

Indien u in de toekomst een herinneringsbericht wilt ontvangen over de datum van kopijsluiting, stuur dan een e-mail "opname SPIder copylijst" naar Jasper Doornbos.

-----

Informatie over SPIder is te vinden op de website:

[www.st-spider.nl](http://www.st-spider.nl).

Voor reacties en bijdragen op de **SPIder website** kunt u zich richten tot:

Redactie SPIder web, Niels Malotaux

email: [niels@malotaux.nl](mailto:niels@malotaux.nl)

-----

Deze koerier kwam tot stand met medewerking van

- o ABNAMRO
- o N R Malotaux - Consultancy